

UER

ET SES ACTIVITÉS EUROVISION ET EURORADIO

RAPPORT SUR LA MISE EN ŒUVRE PAR LA RTS DE SES OBJECTIFS STRATEGIQUES ETABLI PAR LES PAIRS DE L'UER

RTS

Radio Télévision
Suisse

JANVIER 2023

SRG SSR

PREAMBULE

RAPPORT SUR LA MISE EN ŒUVRE PAR LA RTS DE SES OBJECTIFS STRATEGIQUES EN MATIERE D'OFFRE CULTURELLE ET DE CONTENUS A DESTINATION DES JEUNES AUDIENCES

Dans le cadre du respect de l'article 5.2 de son mandat de concession, la RTS doit faire évaluer par des experts extérieurs dans quelle mesure elle atteint ses objectifs stratégiques en matière d'offre de contenus.

La SSR-SRG, qui pilote l'évaluation parallèle des 4 médias qui la composent (RTS, SRF, RSI et RTR) a mandaté l'UER pour réaliser ce travail d'analyse et d'évaluation, pour la deuxième fois consécutive. L'UER, en tant qu'organisation des médias de service public européens, a à la fois l'expertise et le réseau nécessaires pour mener à bien cette évaluation dans chacune des langues nationales.

Pour l'exercice 2022, la SSR-SRG a choisi de mettre l'accent sur deux types de contenus en particulier :

1. Les contenus et genres culturels, toutes audiences confondues.
2. Les contenus à destination des audiences jeunes (tranche d'âge 15-35 ans).

PARTIE I

LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluation de l'UER est conçue comme une « revue entre pairs ». Les experts choisis par l'UER sont tous des professionnels, qui soit sont employés par l'un des médias de service public européens, soit travaillent en étroite collaboration avec eux. Cela permet de créer un véritable échange d'expériences entre personnes qui parlent le même langage et font face à des défis similaires au sein de leurs organisations respectives.

La liste des pairs ayant évalué la RTS est la suivante :

- Xavier Huberland, Directeur général du Pôle Médias, RTBF
- Madiana Asseraf-Jacob, Responsable du pôle de développement Medias et des Jeunes Audiences, UER
- Florence Hartmann, Responsable du Media Intelligence Service, UER
- Nathalie Labourdette, Responsable EBU Academy, et secrétaire de la présente Revue, UER
- Matthew Trustram, Responsable de la Télévision, UER
- Evelyn Sequeira, Responsable de Projets, UER (observatrice)

L'évaluation s'est faite en deux parties:

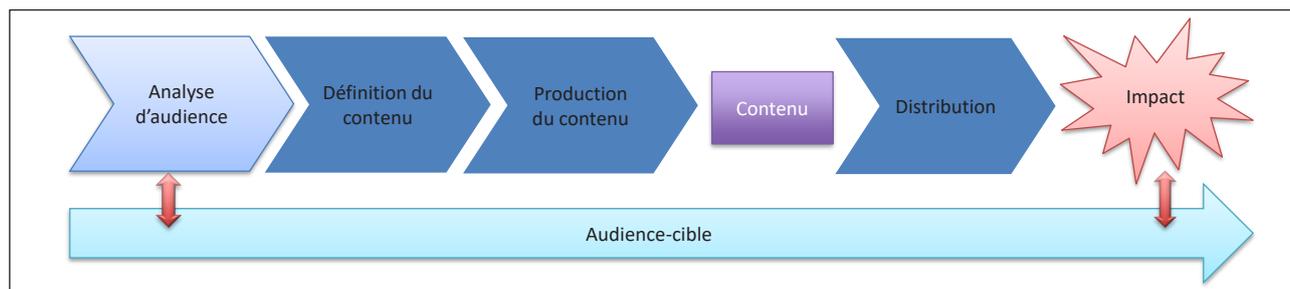
- **une auto-évaluation**, réalisée par les équipes de la RTS en charge de la culture d'une part, et des contenus pour les jeunes audiences, d'autre part ; l'auto-évaluation est basée sur un modèle fourni par l'UER et décrit ci-après ;
- **une série d'entretiens** de visu entre les pairs et les équipes de la RTS ayant réalisé l'auto-évaluation, laquelle a servi de point de départ pour les questions posées par les pairs.

Le présent rapport est la synthèse des informations récoltées lors des deux parties de l'évaluation.

Le modèle d'auto-évaluation

Le modèle utilisé pour l'auto-évaluation est un modèle créé par l'UER, sur la base du travail croisé des départements de Media Intelligence (MIS), Jeunes Audiences, et formation (EBU Academy).

A l'origine se trouve le constat selon lequel il n'est plus possible de concevoir le travail de création, production et diffusion de contenus selon une vision linéaire, par processus, où chaque étape s'enchaîne dans un ordre chronologique, jusqu'à la diffusion analogique, soit radio si le contenu est un son, soit TV si le contenu inclut l'image. Aujourd'hui, les formats associent son, images et texte, les plateformes de diffusion sont multiples et n'appartiennent pas nécessairement à l'organisation de média qui les utilise, et de ce fait l'offre en contenus est telle qu'elle permet une individualisation des choix et une segmentation des audiences et de leurs besoins.

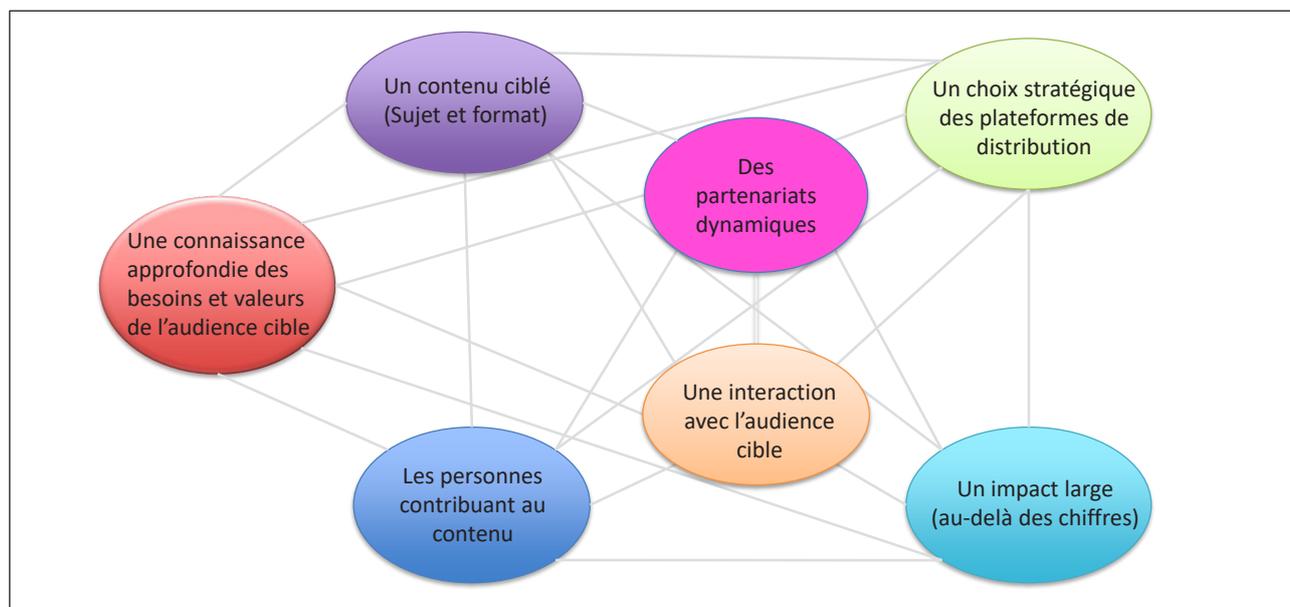


Vision linéaire - par processus

La vision linéaire/ par processus ne prend pas en compte les interactions entre les différents acteurs et parties prenantes. Or, ces interactions ont une importance stratégique quand il s'agit de contenus destinés aux audiences jeunes et de contenus destinés à une société numérique en général.

L'UER a identifié 7 éléments qui interagissent pour définir le succès potentiel d'un contenu :

1. la connaissance approfondie du public cible (âge, profil socioprofessionnel, centres d'intérêts, habitudes de consommation en matière de contenus et plateformes, routines quotidiennes, etc.) ;
2. la composition de l'équipe en charge de la création et production du contenu (en insistant sur l'idée que l'équipe doit pouvoir s'identifier à son public et vice-versa) ;
3. le contenu lui-même, au-delà de sa qualité intrinsèque, qui doit être conçu pour son public cible, à la fois au niveau des thèmes choisis et des formats utilisés ;
4. l'interaction avec le public cible, à toutes les étapes de la conception à la production, avant, pendant et après la diffusion du contenu, de manière à répondre aux attentes du public cible et adapter le contenu en fonction ;
5. le choix de ou des plateforme(s) de distribution, de manière à aller là où se trouve le public cible ;
6. l'existence de partenariats dynamiques, qui peuvent toucher tant la création, la distribution et la promotion des contenus et ainsi contribuer à attirer le public cible ;
7. l'impact du contenu lui-même, au-delà des chiffres d'audience, en termes sociaux, éducatifs, économiques au sens large, etc.



Modèle dynamique proposé par l'UER

Modéliser ainsi la création et la distribution du contenu permet de montrer les dynamiques à l'œuvre. Cela souligne combien tout contenu est le résultat d'un écosystème dans lequel tous les éléments jouent un rôle important et sont interdépendants.

Chaque équipe/ rédaction de la RTS en charge des contenus culturels et celles en charge des contenus pour les jeunes audiences ont rempli les « bulles » du modèle présenté ci-dessus, en décrivant leur manière de travailler et leurs résultats, le cas échéant. Ces auto-évaluations ont servi de base pour les entretiens conduits par les pairs.

PARTIE II

L'ANALYSE DES PAIRS

I. L'OFFRE CULTURELLE DE LA RTS

Remarques préliminaires

Le rôle des pairs consiste à évaluer dans quelle mesure l'offre culturelle de la RTS remplit ses objectifs stratégiques, rappelés ci-après, sans oublier l'objectif premier, qui est d'atteindre son/ses public(s) cible(s).

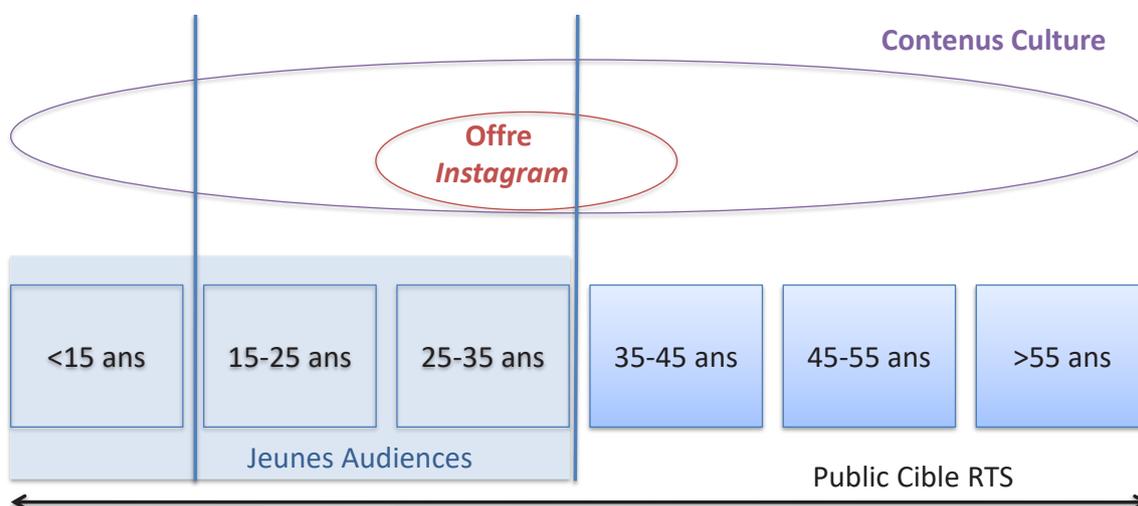
Objectifs stratégiques SSR/RTS dans le domaine de la culture

« Nous développons une offre culturelle et éducative, notamment sur les plateformes numériques et en collaboration avec les acteurs concernés. Nous voulons continuer à créer des expériences communes pour les différentes parties de la société suisse – lors d'événements d'envergure nationale, dans les domaines de la culture, du sport, de la politique et du divertissement et ce, en direct le plus souvent possible ».

La culture est l'un des points clés du mandat de service public et représente près de 17% des dépenses en programmation de la RTS, ce qui est plus élevé que la moyenne européenne, qui tourne autour de 12% (selon les chiffres collectés par l'UER).

La RTS a choisi de mettre l'accent dans son auto-évaluation sur les contenus culturels diffusés sur Instagram. Ces derniers ne représentent toutefois qu'une petite partie des contenus produits et distribués par la RTS. Les interviews et le présent rapport considèrent l'ensemble des contenus culturels.

Contenus RTS Culture pris en compte dans l'évaluation UER



1. Introduction

L'unité *culture* n'a pas achevé sa transition digitale et est dans une phase de reconfiguration après des changements importants au cours des 5 dernières années. L'unité *culture* est passée d'une culture interne conçue autour de contenus linéaires radio (en majorité) et TV ciblant un public de niche à un nouvel écosystème dont tous les éléments ont changé: la réalité du public cible, la définition de ce qui entre dans le concept de « culture », la définition des genres culturels, la manière de créer des contenus, ainsi que les plateformes de diffusion utilisées.

Le chemin parcouru est conséquent: l'unité *culture* est désormais multimédia, que ce soit en termes de contenus offerts, de budget (l'objectif à moyen terme étant un tiers pour la radio, un tiers pour la TV, un tiers pour le digital) et d'équipes dédiées.

Le public ciblé est différent de celui d'il y a 5 ans et plus différencié. Une étude menée en 2018 a en effet montré que:

1. le public des programmes culturels de la RTS n'était plus celui identifié par la rédaction *culture* et qu'il avait évolué: au lieu d'un public pointu, l'audience avait une composante plus « grand public » (tandis que le public de niche choisissait de trouver ses contenus ailleurs) ;
2. les contenus existants ne couvraient pas (ou pas assez) la tranche 25-40 ans;
3. la culture va au-delà de l'intérêt pour la culture dite « classique » et l'audience intéressée a différents profils/ personas, ce qui implique d'offrir des contenus adaptés à chaque type de persona.

Les éléments ci-dessus ont impliqué des changements stratégiques au sein de l'unité *culture*, avec la redéfinition des contenus existants, la création de nouveaux contenus/ formats adaptés aux différents publics cibles, et une réflexion sur les plateformes de distribution. Parmi ces changements : le recalibrage d'*Espace 2* (radio) vers la musique, la création du programme TV *Ramdam*, et la décision de concentrer l'offre digitale sur une seule plateforme, Instagram, via une page culturelle dédiée (*_RTS_C*).

2. Eléments clés

Les points mis en avant lors de l'évaluation sont les suivants :

Stratégie de diversification

La RTS a mis en œuvre une stratégie de diversification de ses contenus culturels, dans le but de toucher un public plus vaste, notamment parmi les adultes qui ne recherchent pas activement des contenus culturels, mais qui sont néanmoins intéressés lorsqu'ils sont confrontés à cette offre. Ceci montre la volonté de la RTS de prendre en compte tous les publics.

Les formats et sujets ont été diversifiés, dans une approche plus « pop » de la culture, donnant lieu à une restructuration de l'offre linéaire. Le plus grand changement à ce titre étant la réorientation d'*Espace 2* d'une chaîne culturelle à une chaîne presque totalement musicale. Le résultat est encourageant, avec une légère hausse d'audience, laquelle reste toutefois limitée (1.9% de parts d'audience en Suisse romande en 2021).

Le changement le plus profond porte sur le développement de l'offre digitale dans la même logique de diversification de l'audience, avec la volonté d'attirer le public entre 30 et 45 ans – la tranche des 15-30 ans étant couverte par d'autres contenus produits spécifiquement par les équipes en charge des jeunes audiences. Cela a nécessité un renversement de perspective et de qualification pour les équipes de l'unité *culture*. En effet, 80% des 60 membres de l'unité étaient spécialisés dans les contenus radio. Il a fallu créer les compétences digitales (formation), modifier la culture et les réflexes internes (*mindset*) et faire de l'accompagnement au changement.

La nouvelle stratégie s'est ainsi attaquée à la fois au fond, aux vecteurs et aux structures.

Offre digitale

La décision de concentrer les contenus culturels numériques sur une seule plateforme, Instagram, répond à la volonté de toucher une audience plus vaste et plus jeune. Cette dernière décision partant du constat que la tranche d'audience 25-40 ans utilise majoritairement Instagram. Le bilan après 18 mois est toutefois mitigé. Le compte Instagram de la culture n'atteint pas les 9'000 abonnés attendus. Les 7'000 abonnés ne sont pas si éloignés de la cible posée (20%), mais montrent que la page Instagram n'a pas trouvé sa dynamique. Idéalement, il faudrait analyser chaque post et les réactions qu'il suscite pour essayer de déterminer ce que l'audience de la page recherche et poster les contenus en fonction.

La page Instagram n'a pas atteint son objectif, mais elle a permis de tester de nouveaux formats et de nouvelles façons de travailler. C'est un laboratoire pour l'équipe *culture*. Les 7'000 abonnés actuels ne représentent néanmoins qu'une petite proportion de l'audience cible, soit les personnes entre 25 et 40 ans habitant en Suisse romande. Et le risque existe de créer une communauté en vase clos, dans la mesure où il n'y a pas de renvois vers d'autres contenus et plateformes propres à RTS Culture.

La prochaine étape sera sans doute de capitaliser sur l'expérience et les compétences acquises sur Instagram afin de maximiser l'impact digital via des stratégies complémentaires – cross postage, développement de complémentarités dans la distribution des contenus, circulation des nouveaux formats sur des plateformes et comptes plus généralistes, conversion entre les plateformes tierces et les plateformes propres de la RTS. Cela doit s'inscrire dans une réflexion plus large sur l'offre culturelle numérique en général.

Point intéressant: les contenus culturels publiés sur l'application *RTSInfo* obtiennent d'excellents résultats. La rédaction News, en charge de *RTSInfo*, décide quels contenus poster. Les contenus culturels présents sur *RTSInfo* sont des contenus structurés et répondant à une logique journalistique. Les contenus Instagram répondent à une logique médias sociaux. Les deux types de contenus sont complémentaires.

L'unité *culture* possède également son propre portail web. Ce dernier n'a pas eu la priorité en matière de développement digital, dans la mesure où tous les efforts se sont portés sur la création et distribution de contenus pour Instagram, en partant du principe que les personnes qui consultent le web sont les mêmes que celles qui consomment les contenus culturels TV et radio. De ce fait, tous les contenus digitaux culturels ne sont pas disponibles sur le portail web. Ce dernier n'a pas été repensé non plus en fonction des différents publics cibles pour faciliter leur navigation et l'interactivité; il reste essentiellement une collection d'articles.

L'offre culturelle digitale demande à être élargie, en termes de public et de plateformes. Les contenus en général et audiovisuels en particulier ne sont pas valorisés et réunis sur une plateforme adaptée et facile d'utilisation. Le site web RTS culture, RTS Play et Play Suisse ne répondent pas à cet objectif.

Manque de visibilité de l'offre culturelle en général

En même temps que le changement de stratégie, il a été décidé de changer l'image des contenus culturels et de les présenter sous une appellation commune plus attractive. Au lieu de « RTS culture », on parle désormais de la marque « RTS C ». Mais l'appellation « culture » subsiste en parallèle dans une partie des contenus, ce qui crée de la confusion. Aujourd'hui, il n'y a pas une marque RTS C, mais une série de contenus culturels qui ont chacun leur identité et leur nom propre, et un public différencié également.

La question de la visibilité renvoie également à la façon de promouvoir les contenus, y compris au sein de l'offre culturelle. Il manque de publicité croisée entre les différents contenus, spécialement entre les contenus digitaux et les contenus linéaires, même si les différents contenus ne visent pas le même public. C'est là qu'entre en ligne de compte l'interaction avec le public cible, spécialement dans le cas des contenus numériques

Connaissance des audiences et interaction

Produire pour les plateformes digitales va de pair avec interagir avec l'audience. Offrir des contenus numériques pour les moins de 40 ans implique d'être actif et réactif sur les réseaux sociaux et faire du « community management ». Cette dimension manque au sein de la rédaction culturelle.

La structure et les caractéristiques de l'audience évoluent en permanence. L'étude approfondie de 2018 est un point de départ, qui nécessite une mise à jour constante. Il n'est pas toujours possible de financer des grandes enquêtes, mais il existe d'autres moyens de mieux connaître les audiences, leurs habitudes et leurs attentes. A ce titre, le *community management* et l'interaction directe avec l'audience jouent un rôle clé. Au-delà de la gestion de ces interactions, il y a la question de leur analyse. Ce sont des mines d'information pour connaître les profils des utilisateurs, leurs réactions, leurs attentes, ce qui permet ensuite d'adapter les contenus, de les tester, et de les renouveler. D'autres départements au sein de la RTS le font, notamment les équipes jeunes audiences, qui pourraient servir de modèle. Le partage des connaissances au sein des rédactions et entre elles est à ce titre fondamental pour capitaliser sur les innovations et le savoir-faire des uns et des autres.

3. Conclusion

Les pairs tiennent à souligner les efforts effectués par l'unité *culture* en l'espace de 5 ans, dont les éléments suivants sont les points saillants :

- Une analyse de diagnostic claire en prélude aux changements, qui a impliqué toutes les parties prenantes, soit à la fois les acteurs culturels, le public et les équipes internes.
- La meilleure compréhension des audiences et le choix de les mettre au cœur de l'offre, en développant des contenus ciblant les différents profils et distribués sur leurs plateformes de prédilection (*digital customer journey*).
- Le basculement vers une offre tri-média (radio, TV et digitale), marquée par la redistribution du budget entre les vecteurs.
- Le développement en interne d'un projet de gestion du changement, qui a impliqué l'accompagnement et la formation des équipes vers la production digitale.
- Une approche de laboratoire (*test and learn*) sur les vecteurs numériques pour tenter de toucher le public des 25-40 ans, avec le choix radical et assumé d'Instagram comme plateforme principale.
- La clarification de l'offre linéaire à la fois en termes d'offre et en termes d'efficacité (avec notamment le redécoupage des programmes quotidiens)
- Les changements de programmation au niveau des contenus linéaires et la redéfinition de l'identité d'*Espace 2*, qui ont permis une légère hausse de l'audience sur cette radio.

La RTS joue un rôle central dans la vie culturelle de Suisse romande. Ses partenariats avec les orchestres et opéras de Genève et Lausanne ou encore sa présence aux grands événements musicaux tels que le Paléo et le Montreux Jazz Festival en sont des exemples emblématiques. La notoriété de ces festivals donne en plus une dimension nationale et internationale à l'offre culturelle. En cela, l'offre culturelle répond à l'un de ses objectifs stratégiques. Elle pourrait toutefois aller plus loin et utiliser ces événements « traditionnels » pour expérimenter et créer de nouveaux formats et essayer ainsi d'attirer une nouvelle audience, plus jeune et diversifiée. Ces grands événements ont une dimension rassembleuse (idée d'expérience commune) qui est amplifiée par leur diffusion linéaire où les attend un public fidèle.

Il y a nécessité à continuer la réflexion et élargir l'offre digitale: l'ambition de toucher les 25-40 ans a certainement besoin de plus de moyens que le seul compte Instagram. C'est l'opportunité également de redéfinir les ambitions du compte Instagram *_RTS_C* et notamment son public cible (conserver le public « affinitaire » ou au contraire essayer de l'élargir ?), dans un contexte où certaines marques digitales sont plus puissantes, telle *RTSInfo*. Finaliser la transition digitale passe aussi par plus de réactivité de la part de l'unité *culture*, laquelle va de pair avec une interaction accrue et constante avec le public cible.

Dans un effort de visibilité, il faudrait clarifier les deux marques culture qui coexistent pour le moment : RTS Culture et RTS C.

Les pairs notent par ailleurs des pistes de collaboration à creuser pour l'unité *culture*. Au niveau interne: une collaboration régulière et structurée entre rédactions digitales (tous genres confondus, news, jeunes, culture, sport, etc.) permettrait de partager les expériences, notamment en termes d'interaction avec le public, de formats, et de connaissance des audiences. Les équipes de l'unité *culture* ont tout à bénéficier de la courbe d'apprentissage des autres rédactions digitales et principalement de *RTSInfo*.

Remarque finale

Dans un contexte de médias de service public, les contenus culturels ont le double mandat de couvrir un vaste domaine (musique, littérature, cinéma, spectacles, philosophie, religion, sociologie, société, éducation, etc.) et de s'adresser à tous les types de public et à toutes les tranches d'âge.

L'offre culturelle idéale est celle qui arrive à réaliser un maillage étroit des deux, à savoir produire des contenus différenciés couvrant un maximum de domaines pour chaque catégorie de public. C'est ce que l'unité *culture* de la RTS a amorcé depuis 5 ans, avec une offre plus diversifiée et tournée vers un public plus vaste et plus segmenté.

La consommation numérique rebat les cartes des contenus et genres culturels, tant par la créativité permise par les supports que par l'accessibilité de tous les types de contenu. Le contenu sur support numérique – web, apps, médias sociaux – est ainsi fréquenté par toutes les générations du public culturel. L'opportunité est à saisir.

L'importance des vecteurs utilisés montre que penser un contenu pour un public cible ne suffit plus en soi: il faut aussi prendre en compte le « comment ». Si le contenu n'est pas distribué sur la ou les plateforme(s) de prédilection de son public cible, il ne l'atteint pas. Cela ne se fait pas d'un coup et nécessite de tester les plateformes et réaliser des ajustements constants. C'est l'un des défis en cours pour l'unité *culture*.

II. L'OFFRE RTS A DESTINATION DES JEUNES AUDIENCES

Remarques préliminaires

Le rôle des pairs consiste à évaluer dans quelle mesure l'offre de la RTS destinée aux jeunes audiences remplit ses objectifs stratégiques, rappelés ci-après, sans oublier l'objectif premier, qui est d'atteindre son/ses public(s) cible(s).

D'un commun accord, l'évaluation ne prend en compte que les contenus destinés aux 15-35 ans. Les contenus « enfants » ne sont pas traités.

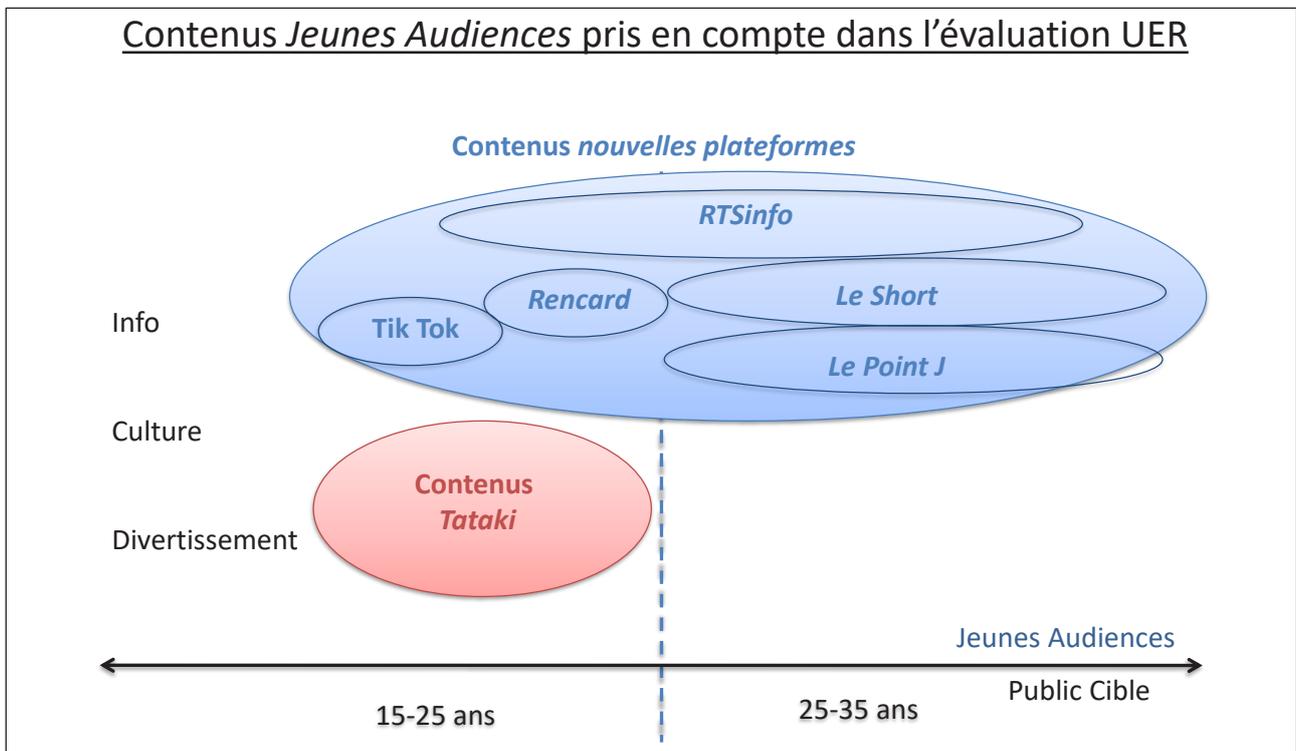
Objectifs stratégiques SSR/RTS dans le domaine des jeunes audiences

« Nous développons de nouveaux formats, codes narratifs et formes de distribution qui correspondent aux attentes du jeune public et à celles des personnes consommant les médias en ligne et en mobilité ».

La RTS a choisi de mettre l'accent dans son auto-évaluation sur deux types de contenus à destination des jeunes audiences :

- La « marque » *Tataki*, qui cible les 15-25 ans et mêle culture et thèmes de société.
- Les contenus d'actualité pour les 15-35 ans regroupés sous le titre « Nouvelles Plateformes ».

Ces deux types de contenus ne couvrent pas la totalité de l'offre jeunes audiences de la RTS mais en représentent la part la plus importante et significative. Dans les deux cas, il ne s'agit pas d'un seul contenu mais d'une série de formats différents, regroupés sous une appellation commune.



1. Introduction

Attirer les 15-35 ans est un enjeu pour tous les médias de service public. C'est une catégorie qu'ils n'atteignent pas suffisamment au travers de leurs programmes linéaires et qui forme l'audience de demain. Il est donc nécessaire de développer une offre attractive sur mesure, à la fois au niveau des contenus, mais aussi au niveau du vecteur, en utilisant les plateformes que le public ciblé utilise.

Les contenus de la RTS ciblant les 15-35 ans, quel que soit leur genre (actualité, culture, etc.), sont avant tout diffusés sur les plateformes tierces, dans un effort de toucher le public là où il consomme le plus de contenus. Parmi ces plateformes, You Tube et Instagram dominent, rejointes par Tik-Tok depuis 2022. Il s'agit de contenus originaux, conçus spécialement pour l'occasion et pour leurs plateformes de diffusion. Pour les contenus ciblant les 15-35 ans, la RTS produit 100% de ce qu'elle diffuse.

Les deux rédactions, *Tataki* et *Nouvelles Plateformes*, s'appuient sur la connaissance approfondie de leurs audiences cibles, avec lesquelles elles interagissent via les réseaux sociaux notamment, ce qui leur permet d'ajuster leurs contenus en conséquence.

En revanche, la stratégie identitaire de *Tataki* et des *Nouvelles Plateformes* diffère totalement: là où *Tataki* a choisi de se présenter dès le départ comme sa propre marque, sans mettre en avant son lien avec la RTS, les *Nouvelles Plateformes* se sont appuyées sur l'expérience d'innovation acquise les années précédentes dans le service actualités et ont logiquement joué la carte de la marque RTS Info. *RTSInfo* est ainsi le titre du contenu phare des *Nouvelles Plateformes* diffusé sur les plateformes tierces comme Instagram.

2. Analyse de Tataki

Tataki regroupe environ 25 formats différents diffusés uniquement sur des plateformes tierces, dont principalement You Tube, Instagram et Tik-Tok. La stratégie et les formats diffèrent pour chaque plateforme. You Tube est la plateforme avec les contenus les plus « réguliers » (*Yadébat*, *Ekip Ekip*, etc.). *Tataki* vise les 15-25 ans, avec un ancrage plutôt urbain. Les contenus touchent à la culture et aux thèmes de société. La musique joue une part importante sur toutes les plateformes (sous différents angles et formats). L'angle d'approche et le ton sont inclusifs et recherchent la proximité avec l'audience dans un rapport d'égal à égal. Les sujets traités reflètent les intérêts du public cible: diversité, égalité de genre, sexualité, environnement, etc. *Tataki* produit environ 800 contenus par an, dont 600 vidéos.

Stratégie

Le projet *Tataki* est né il y a 5 ans. C'est le premier contenu de son genre en Suisse romande. La RTS a réalisé un choix stratégique fort en créant une unité autonome, dotée d'une large liberté éditoriale et de moyens et équipe affectés.

L'approche est centrée sur les utilisateurs à tous les niveaux: thèmes traités, ton, formats, distribution, interaction et *community management*. La connaissance de l'audience, de ses centres d'intérêt et de ses besoins est à ce titre fondamentale. L'équipe de *Tataki* effectue un travail constant pour connaître son public-cible, grâce à plusieurs outils: études qualitatives, panel test (issu de l'audience), retours sur les réseaux sociaux. Ces informations servent à ajuster l'offre de manière rapide, qu'il s'agisse de modifier un contenu, transformer un format, changer de plateforme de distribution ou abandonner un contenu qui ne marche pas après quelques occurrences. C'est une dynamique de laboratoire, marquée par l'agilité et la réactivité.

La volonté d'avoir une équipe qui reflète l'âge de son public cible est un des éléments au cœur de la stratégie. La moyenne d'âge de l'équipe *Tataki* est 25 ans (sous la responsabilité d'un cadre plus âgé). Les contenus se font un maximum en co-création avec des membres de la communauté du public cible, coachés par l'équipe *Tataki*. Travailler ainsi permet de déceler et soutenir des nouveaux talents et renouveler l'équipe. L'équipe *Tataki* inclut par ailleurs des spécialistes du *community management* depuis le début.

La distribution se fait sur les plateformes tierces, pour coller aux habitudes du public-cible, et le lien de parenté avec la RTS n'est volontairement pas mis en avant. Les contenus développés sont exclusivement dédiés et adaptés aux plateformes choisies, avec très peu de recyclage (ou crossposting) entre plateformes. Les contenus sont étiquetés *Tataki*. Pas de podcasts, qui sont considérés comme trop éloignés des habitudes du public-cible.

Tataki a ainsi été conçue comme une marque à part entière. L'affiliation avec la RTS s'est faite de manière discrète au départ, puis plus ouverte avec le temps. Aujourd'hui, selon une étude externe, 56% du public-cible sait que *Tataki* appartient à la RTS.

Points saillants

Tataki a réussi à attirer un public entre 15 et 25 ans pour lequel il n'y avait pas d'offre adaptée en Suisse romande. La marque est reconnue et valorisée par son public-cible. Point remarquable, la promotion se fait de manière organique, sans publicité.

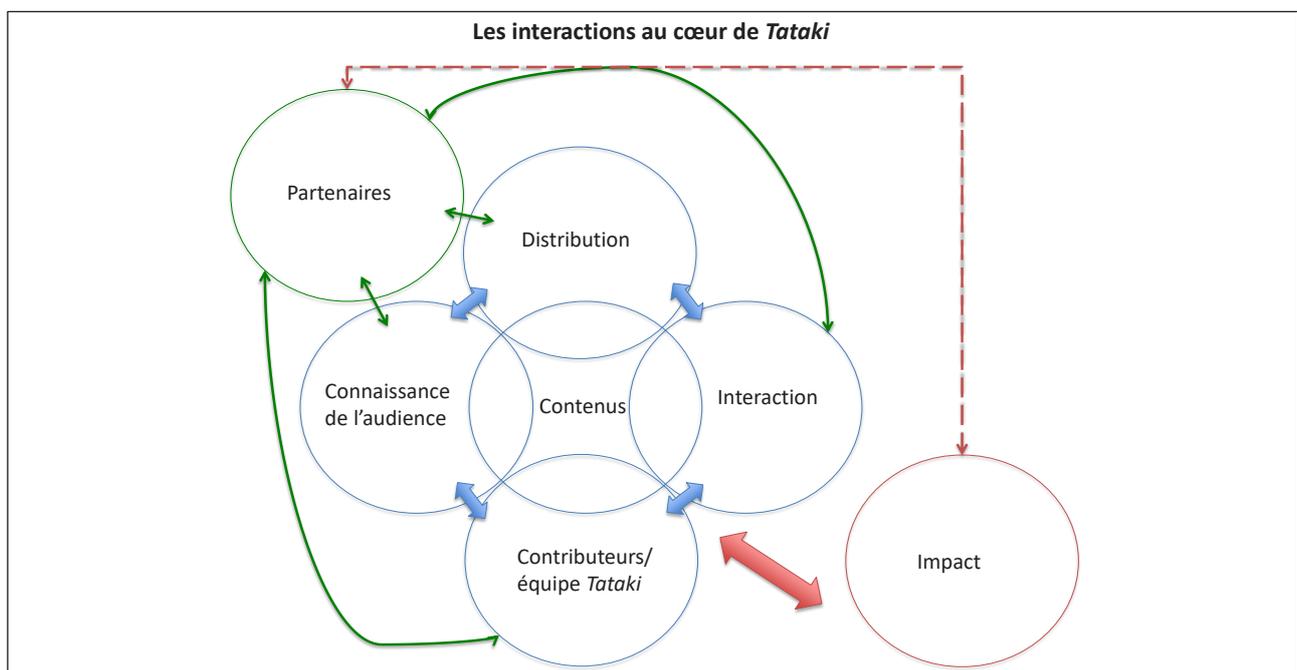
L'équipe derrière *Tataki* a su développer une politique de distribution réfléchie et adaptée aux besoins de son groupe cible. La ligne éditoriale, avec des valeurs claires et définies, et les contenus correspondent également aux intérêts de la cible, tout en respectant les valeurs de service public de la RTS.

Les chiffres d'audience et la taille croissante de la communauté autour de *Tataki* montrent que le public cible se renouvelle et reste dans la tranche d'âge ciblée (au lieu de vieillir avec le temps). L'implication directe du public-cible dans la création des contenus (à différents degrés, du commentaire à la co-production) joue un rôle important à ce titre.

Tataki a une stratégie claire de « test and learn » qui place le public-cible au cœur de l'offre, avec un effort considérable pour comprendre l'impact du travail réalisé – construire sur ce qui marche bien, corriger ce qui marche moins bien. A souligner l'agilité dans le choix raisonné des plateformes (tierces) et leur poursuite/ abandon en fonction des résultats.

L'autonomie de *Tataki* ne signifie pas non plus un déficit de crédit pour la RTS. Des études régulières confirment qu'une moitié du public-cible est consciente du lien existant entre *Tataki* et la RTS, ce qui crée un rebond positif sur l'image de la RTS auprès de ce public.

Tataki est un modèle dans son genre, bâti autour d'un noyau central très fort et totalement interdépendant où connaissance de l'audience, choix de distribution, équipe, et communauté interagissent pour permettre de créer et diffuser des contenus touchant leur public-cible (cf. Image ci-après).



Opportunités de développement

Il existe un potentiel de développement en termes de partenariats (au niveau création, distribution et promotion), dans plusieurs directions, avec comme fil directeur le public-cible et qui lui parle. Au niveau à la fois des contenus et des partenariats, l'ambition de développer le Gaming est à préciser vu l'importance de cette thématique au sein du groupe cible.

Le degré d'autonomie (stratégique et éditoriale) de *Tataki* au sein de la RTS lui apporte la flexibilité et l'agilité nécessaires pour se connecter avec un public qui change plus vite que les grandes organisations. Le revers de la médaille étant que la RTS en tant qu'institution ne bénéficie pas pleinement des connaissances et ressources développées par l'équipe derrière *Tataki*. Créer davantage de synergies au niveau des compétences, de la culture interne, des agendas et des stratégies pourrait bénéficier à toutes les équipes, afin que l'organisation progresse dans la connexion avec les plus jeunes. Il y a là un réel potentiel de diffusion de l'expertise en particulier au niveau du savoir-faire de production.

La stratégie marketing de *Tataki* lui a permis de se positionner comme une marque à part entière et ainsi de se différencier de la RTS au départ. Une approche de rétention du public acquis vers l'offre plus adulte de la RTS est nécessaire afin de s'assurer du bénéfice à long terme de ce projet. Près de la moitié de l'audience-cible aujourd'hui n'associe toujours pas *Tataki* à la RTS. Il y a là matière à réflexion sur les possibilités de connecter les deux marques, de manière à influencer positivement l'image de la RTS au sein des 15-25 ans et ainsi les attirer vers d'autres contenus, surtout que la perception négative de la marque RTS au sein des jeunes générations n'a pas été prouvée. L'exemple des contenus *Nouvelles Plateformes* tend même à montrer le contraire.

Enfin, le recours aux plateformes tierces, qui est une stratégie payante dans le cadre des audiences jeunes, ne doit pas occulter une réflexion à long terme quant au potentiel de renforcer le rôle des plateformes propres.

3. Analyse des Nouvelles Plateformes

L'appellation *Nouvelles Plateformes* regroupe les contenus numériques d'actualité visant une audience de moins de 35 ans. Ils sont produits à 100% par la RTS et diffusés sur des plateformes différentes, en fonction de la segmentation par âge:

- Pour les 15-17 ans: contenus Tik-Tok – offre lancée en novembre 2021;
- Pour les 18-24 ans: *Le Rencard*, story quotidienne de 2min sur Instagram;
- Pour les 25-35 ans: un podcast court *Le Short* (3min) et un podcast long *Le Point J* (10min), tous les deux distribués sur les plateformes digitales RTS et plusieurs plateformes tierces;
- Pour les moins de 35 ans : les contenus réunis sous la marque RTSinfo sur Instagram, You Tube (depuis août 22) et Tik-Tok.

Stratégie

L'objectif des *Nouvelles Plateformes*, créées en 2019, est de toucher le public entre 15 et 35 ans en lui offrant des contenus d'information adhoc, sur les plateformes qu'il utilise, puisque ce public ne consomme pas l'information diffusée sur les plateformes linéaires. La stratégie initiale était centrée sur l'âge de l'audience, avant d'évoluer pour prendre également en compte les besoins différenciés en information des utilisateurs.

Cette approche a nécessité un gros travail de connaissance des audiences et de compréhension de leurs attentes et de leurs vecteurs de consommation (plateformes) en fonction des différents moments de la journée (« customer journey »). L'offre actuelle des *Nouvelles Plateformes* en est le reflet: elle propose des contenus d'actualité différenciés qui permettent de couvrir toutes les tranches d'âge au sein du groupe-cible et tous les moments importants de la journée.

La stratégie des *Nouvelles Plateformes* s'est appuyée sur l'expérience, la légitimité et le succès acquis de 2017 à 2019 par l'équipe qui a produit *Nouvo* à la RTS - vidéos d'information de courte durée pour s'adapter à la consommation sur smartphone. L'innovation dans les codes narratifs et le succès de ce format ont permis à la RTS de lancer le projet *Nouvelles Plateformes*. La reconnaissance du travail accompli par les équipes a porté ses fruits.

Les produits d'actualité demandent une double expertise pour réussir sur le marché des actualités numériques:

- une connaissance solide, fiable et agile du langage de l'information numérique - explainers, codes narratifs, graphisme, longueur des sujets, structure, humour, etc.
- une analyse en continu de la consommation sur les plateformes et les leçons à en tirer de manière à adapter l'offre régulièrement tout en maintenant le niveau d'exigence requis par l'actualité.

Editorial

Les sujets sont choisis en fonction de leur intérêt pour le segment d'audience ciblé et pour susciter sa réaction/ engagement (laisser un commentaire, en discuter avec ses pairs, ses parents). Le ton est volontairement familier, afin de créer une proximité avec l'audience, tout en restant dans la qualité et la crédibilité. Pour ce faire, les *Nouvelles Plateformes* ont recruté une équipe mixte, faite de membres plus jeunes et de seniors pour les accompagner.

L'équipe a développé une forte interaction avec les publics, et pas uniquement lors de la distribution de contenus (interactions via les plateformes, avec un journaliste dédié au *community management*). Le dialogue est valorisé en amont de la production, et les jeunes sont associés aux réflexions éditoriales, via les parlements de jeunes dans un premier temps, et à travers une rédaction citoyenne prochainement mise en place.

La stratégie de distribution est différente pour chaque contenu et fait l'objet de nombreux réajustements, en fonction des retours de l'audience. L'équipe a choisi de ne pas se lancer sur toutes les plateformes en même temps, mais d'y aller par étape. L'esprit « test and learn » domine. Tik-Tok et You Tube sont les plateformes développées en 2022.

L'équipe des *Nouvelles Plateformes* a choisi de s'inscrire dans la tradition d'information de la RTS en affichant ouvertement la filiation de ses contenus sur les plateformes tierces, y compris en développant la signature *RTSinfo*.

L'innovation au cœur du succès

L'équipe de *Nouvelles Plateformes* est innovante. Elle a réussi à atteindre et fidéliser un public « entre-deux », de jeunes actifs, plus matures, qui veulent être au courant de l'actualité et qui ont grandi dans un monde numérique. Les chiffres d'audience le prouvent. La page Instagram *RTSInfo* comporte ainsi 216'000 abonnés en décembre 2022. Et l'empreinte générale de l'information a augmenté sur les moins de 35 ans.

Les besoins, usages et rythmes journaliers de consommation des publics en matière d'information sont finement analysés (*customer journey*) et placés au cœur de la démarche de production et de distribution. L'offre est alignée en fonction, à la fois en termes de formats et de plateformes. La stratégie de distribution multiplateforme est réfléchiée et optimise la segmentation des contenus de manière adaptée aux besoins de chaque communauté. Un effort considérable est fait pour comprendre l'impact du travail réalisé et ajuster l'offre en conséquence: « On corrige, précise, fournit plus ».

Le public cible est impliqué de manière active dans le choix des thèmes via les plateformes et médias sociaux, et à travers différentes consultations. L'ambition est de créer une rédaction citoyenne (éditorial en co-construction et participatif). L'engagement de l'équipe des *Nouvelles Plateformes* avec sa communauté est très fort.

La marque *RTSinfo* est utilisée de façon transversale et couvre tous les publics, y compris les plus jeunes sur TikTok. C'est un cas d'école. Le lien avec RTS est clair et apprécié par le public-cible.

Cette démarche proactive d'aller chercher les publics là où ils sont s'accompagne d'une stratégie volontaire et complémentaire de conversion des audiences vers la marque mère RTS et les plateformes propres du groupe, dont il faudra voir les résultats à terme.

Le modèle d'organisation adopté pour cette offre est largement transversal et organique. Il contribue à la transformation de la RTS vers l'intégration des rédactions radio, TV et online. En ce sens, les *Nouvelles Plateformes* jouent un rôle précurseur.

Opportunités de développement

L'offre *Nouvelles Plateformes* est segmentée à la fois en termes de public-cible, de contenus et de plateformes. Il existe une opportunité d'accroître sa visibilité en favorisant le passage d'un format à un autre et en connectant les différents segments de l'offre. Le défi étant d'éviter un sentiment de duplication au sein du public cible.

Le succès du recours aux plateformes tierces ne doit pas occulter une réflexion sur le potentiel accueil de l'offre RTS sur ses plateformes propres.

L'équipe *Nouvelles Plateformes* a acquis des compétences et une expertise numériques dont les autres rédactions au sein de la RTS pourraient bénéficier, afin d'optimiser les ressources et connaissances en matière de connexion avec les jeunes audiences et favoriser la transformation numérique de l'organisation.

4. Conclusion

Avec *Tataki* et les contenus *Nouvelles Plateformes*, la RTS a innové et touché une audience qu'elle n'atteignait pas auparavant. Les équipes derrière les deux projets ont développé une nouvelle manière de travailler en étroite interaction avec chacun de leurs publics cibles dans une optique participative (de l'échange d'idées à la co-création de contenus). Cela leur permet de rester en phase avec les besoins de ces derniers et leurs habitudes (changeantes) de consommation de contenus. Le bilan après cinq ans est très positif. Les deux projets ont réussi à atteindre leur audience et à la renouveler pour toujours rester dans leur cible d'âge. Ceci au prix d'un effort constant d'analyse du public et de création puis gestion de communautés.

L'offre RTS pour les jeunes audiences atteint ses objectifs stratégiques et au-delà. Ces deux projets sont cités comme bonnes pratiques et cas d'étude au sein des médias de service public européens.

Les pairs encouragent la RTS à capitaliser davantage sur ces expériences à destination des jeunes, tant au niveau de la diffusion en interne du savoir-faire développé que de son application aux publics acquis, de manière à élargir l'audience et accélérer la transformation numérique.

Le recours aux plateformes tierces pour distribuer les contenus à destination des jeunes audiences est une nécessité, dans la mesure où ces audiences ne vont pas chercher les contenus, mais consomment ce qui se présente à elles sur leurs plateformes de prédilection. La question se pose à terme du rapatriement de ces audiences sur les plateformes propres à la RTS, notamment une fois qu'elles vieillissent et passent à la catégorie d'âge suivante. Pour ce faire, il est nécessaire que les jeunes audiences connaissent la RTS et associent les contenus qu'elles apprécient avec la RTS. Le choix des *Nouvelles Plateformes* de se réclamer de la RTS et de valoriser la marque *RTS Info* montre que l'exigence éditoriale porte ses fruits et qu'il est possible d'attirer un public différent et plus jeune sans changer de marque.

EUROPEAN BROADCASTING UNION

L'Ancienne-Route 17A
1218 Le Grand-Saconnex
Geneva, Switzerland
T +41 22 717 21 11
ebu@ebu.ch

Learn more about the EBU at
www.ebu.ch

Follow us on social media:

Twitter: [@EBU_HQ](https://twitter.com/EBU_HQ)

Facebook.com/[EBU.HQ](https://www.facebook.com/EBU.HQ)

LinkedIn.com/company/[EBU](https://www.linkedin.com/company/EBU)

